

Ulul Azam | Christina Ismaniati | Ndayani

SUPERVISI AKADEMIK DENGAN PENDEKATAN EKLEKTIK

(STRATEGI MENGEMBANGKAN KOMPETENSI MENGAJAR GURU)



**SUPERVISI AKADEMIK
DENGAN PENDEKATAN EKLEKTIK:
STRATEGI MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
(MENGAJAR) GURU**

Penulis :
Ulul Azam, Christina Ismaniati, Ndayani

Penyunting :
Catur Murti S.

Editor :
Azis Amin M.

Desain Cover dan Tata Letak :
Ilham Haqiqi

Diterbitkan oleh :



Anggota IKAPI

Cetakan pertama, Mei 2023
ISBN : 978-623-5462-66-0
ix + 319 halaman
14 x 20cm

**Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang mengutip
atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku tanpa
izin tertulis dari penerbit dan penulis.**

**SUPERVISI AKADEMIK
DENGAN PENDEKATAN EKLEKTIK:
STRATEGI MENGEMBANGKAN KOMPETENSI
(MENGAJAR) GURU**

**Ulul Azam
Christina Ismaniati
Ndayani**

Penerbit : WIN MEDIA

•

PRAKATA

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmat dan nikmat-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penyusunan buku yang berjudul **“SUPERVISI AKADEMIK DENGAN PENDEKATAN EKLEKTIK: STRATEGI MENGEMBANGKAN KOMPETENSI (MENGAJAR) GURU”** yang merupakan hasil kompilasi dari berbagai kegiatan dan diskusi yang telah dilakukan.

Supervisi akademik merupakan bagian penting dalam peningkatan kualitas proses dan hasil belajar peserta didik, yang diawali dari peningkatan kualitas guru. Pandangan ini menegaskan bahwa supervisi akademik harus dilaksanakan secara ideal, baik pada tataran perencanaan, kegiatan, evaluasi, maupun langkah tindak lanjut. Tujuan utama dilaksanakannya supervisi akademik antara lain: (1) membimbing dan memfasilitasi guru mengembangkan kompetensi profesinya; (2) memberi motivasi guru agar menjalankan tugasnya secara efektif; (3) membantu guru mengelola kurikulum dan pembelajaran secara efektif; (4) membantu guru membina peserta didik agar potensinya berkembang secara maksimal. Tujuan tersebut akan bisa

dicapai secara optimal manakala supervisor mampu melaksanakan kegiatan supervisi akademik dengan langkah-langkah yang baik sesuai konsep ideal supervisi akademik yang sudah baku. Hadirnya buku ini menambah khasanah pengetahuan terkait konsep dan implementasi kegiatan supervisi akademik yang berfokus pada sudut pandang modern bukan lagi pada dogma supervisi yang bersifat klinis (tradisional).

Penulis sangat menyadari di dalam penyusunan buku ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi tata bahasa maupun materi yang disajikan. Untuk itu, kritik dan saran sangat penulis harapkan demi penyempurnaan buku ini. Harapan paling besar dari penyusunan buku ini, mudah-mudahan apa yang penulis susun ini bermanfaat untuk pengembangan dan peningkatan pengelolaan SDM di suatu instansi maupun pribadi.

Penulis

DAFTAR ISI

BAB I

KONSEP DASAR SUPERVISI AKADEMIK

- | | |
|--|----|
| A. Pengertian Supervisi | 1 |
| B. Tujuan Supervisi Akademik | 11 |
| C. Prinsip Supervisi Akademik | 19 |
| D. Fungsi Supervisi Akademik | 24 |
| E. Tugas dan Wewenang Supervisor dalam Kegiatan Supervisi Akademik | 28 |
| F. Proses Kepemimpinan dalam Supervisi | 32 |

BAB II

PERILAKU SUPERVISOR AKADEMIK PADA SATUAN PENDIDIKAN

- | | |
|--|----|
| A. Penjelasan Umum | 38 |
| B. Perilaku Direktif | 42 |
| C. Perilaku Nondirektif | 45 |
| D. Perilaku Kolaboratif | 46 |
| E. Analisis Terhadap Mengajar Guru | 48 |
| F. Supervisor Sebagai Mitra Kerja Guru | 55 |

BAB III

MODEL SUPERVISI AKADEMIK

- | | |
|--|----|
| A. Supervisi Konvensional | 58 |
| B. Model Supervisi Bersifat Ilmiah | 59 |
| C. <i>Cooperative Provesional Development</i> (CPD) | 60 |
| D. <i>Individualized Provesional Development</i> (IPD) | 65 |
| E. Model Supervisi Artistik | 69 |
| F. <i>Clinical Supervision</i> (CS) | 71 |
| G. <i>Informal Supervision</i> | 81 |
| H. <i>Supportive Supervision</i> | 85 |

BAB IV

PERENCANAAN SUPERVISI AKADEMIK

- | | |
|---|----|
| A. Menyusun Program Supervisi Akademik | 87 |
| B. Karakteristik Perencanaan Supervisi Akademik | 93 |

C. Faktor-faktor yang Diperlukan dalam Perencanaan Supervisi Akademik	98
BAB V	
STRATEGI IMPLEMENTASI SUPERVISI AKADEMIK	
A. Proses Supervisi Akademik	106
B. Keterampilan Supervisor yang Ideal	111
C. Teknik Supervisi Akademik	114
BAB VI	
BEST PRACTICE PELAKSANAAN SUPERVISI AKADEMIK	
A. Perencanaan yang Matang	157
B. Sosialisasi	160
C. Menyusun Jadwal Supervisi Akademik	163
D. Praktik Nyata: Pelaksanaan Kegiatan Supervisi Akademik	182
E. Evaluasi, Tindak Lanjut, dan Pelaporan	189
BAB VII	
KOMPETENSI (MENGAJAR) GURU PROFESIONAL	
A. Kompetensi Guru Profesional dan Komponennya	194
B. Urgensi Strategi Pengembangan Kompetensi Guru	214
BAB VIII	
SUPERVISOR SEBAGAI FASILITATOR GURU DALAM PENGELOLAAN PEMBELAJARAN AKTIF, KREATIF, EFEKTIF, DAN MENYENANGKAN (PAKEM)	
A. Hakikat Dasar	227
B. Berbagai Hal yang Perlu Diperhatikan dalam PAKEM	238
C. Model Pembelajaran PAKEM	244
D. Lingkungan Sebagai Sumber dan Media Pembelajaran	253
BAB IX	
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU MELAKSANAKAN PEMBELAJARAN AKTIF, KREATIF, EFEKTIF, DAN MENYENANGKAN (PAKEM)	
A. Konsep Dasar	258
B. Penataan Kelas	259
C. Prinsip-prinsip Penataan Kelas	265

D. Keterkaitan Penataan Kelas dengan Model Pembelajaran	266
E. Model-model Pembelajaran	268
BAB X	
MENINGKATKAN KOMPETENSI GURU MENGELOLA PENILAIAN BERBASIS KELAS	
A. Hakikat Dasar	288
B. Model-model Penilaian	293
DAFTAR PUSTAKA	306
BIOGRAFI PENULIS	311

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Tugas serta Tanggung Jawab Guru dan Peserta Didik dalam Belajar	38
Tabel 2.2. Peran Supervisor dalam Membimbing dan Membina Guru	40
Tabel 2.3. Tingkat Komitmen Guru	49
Tabel 2.4. Tingkat Abstraksi Guru	51
Tabel 2.5. Tingkat Perilaku Guru dalam Pembagian Kuadran	52
Tabel 5.1. Keterampilan Supervisor yang Ideal	113
Tabel 7.1. Aspek Kompetensi Pedagogik Guru	206
Tabel 7.2. Aspek Kompetensi Kepribadian Guru	209
Tabel 7.3. Aspek Kompetensi Sosial Guru	211
Tabel 7.4. Aspek Kompetensi Profesional Guru	214
Tabel 8.1. Perolehan Pengalaman Berdasarkan Alat Indra yang Digunakan	254
Tabel 9.1. Sintaks Pelaksanaan Model Pembelajaran Langsung	270
Tabel 9.2. Sintaks Pelaksanaan Model Pembelajaran Kooperatif	274
Tabel 10.1. Perbedaan Asesmen dan Supervisi	292
Tabel 10.2. Contoh Penilaian Skala Rentang	295
Tabel 10.3. Contoh Lembar Penilaian Produk	297
Tabel 10.4. Contoh Lembar Penilaian Proyek	299

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Hubungan Antar Fungsi Manajemen Pendidikan Dikutip dari Masaong 2010	2
Gambar 1.2. Keterkaitan Antar Fungsi Manajemen	3
Gambar 1.3. Tiga Tujuan Supervisi Akademik	12
Gambar 1.4. Tugas Supervisor Akademik (Glickman, 1981)	29 42
Gambar 4.1. Program Supervisi dengan Melibatkan Semua Komponen	89
Gambar 4.2. Peran Pengawas dalam Membina Kepala Sekolah (Creemers, 1993)	91
Gambar 5.1. Keeratan Hubungan Perilaku Supervisor, Guru, dan Peserta Didik dalam Supervisi	106
Gambar 5.2. Keterkaitan Supervisor, Guru, dan Peserta Didik dalam Supervisi	107
Gambar 5.3. Johary Window dalam Memahami Perilaku Guru	110
Gambar 5.4. Siklus Kegiatan Lesson Study	143
Gambar 9.1. Struktur Pembelajaran	267

BAB I

KONSEP DASAR SUPERVISI AKADEMIK

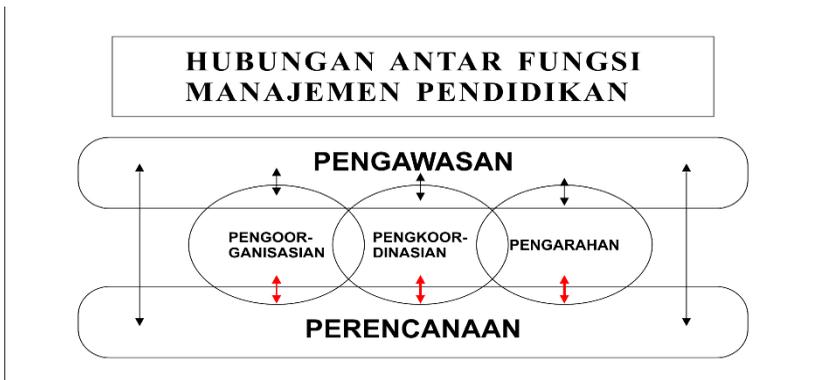
A. Pengertian Supervisi

Banyak pendapat yang mengemukakan istilah supervisi. Dalam pendidikan istilah supervisi sering ditafsirkan sebagai *supervision of instruction*. Pengawasan dan supervisi adalah dua istilah yang merupakan terjemahan dari salah satu fungsi manajemen, yaitu fungsi *controlling*. Terdapat dua pandangan yang berbeda terhadap makna kedua istilah ini. Di satu sisi ada yang berpendapat bahwa kedua istilah ini sama makna dan pendekatannya. Sedangkan di sisi lain ada yang mengatakan istilah pengawasan lebih bersifat otoriter atau direktif, sedangkan istilah supervisi lebih bersifat demokratis.

Istilah-istilah yang biasa digunakan di dalam lembaga pemerintah termasuk Kementerian Pendidikan Nasional adalah inspektorat, pengawas, penilik, dan supervisor. Di tingkat pusat fungsi pengawasan dilaksanakan oleh Inspektur Jenderal, di tingkat Provinsi dan di tingkat Kabupaten/Kota disebut pengawas. Hanya saja dalam

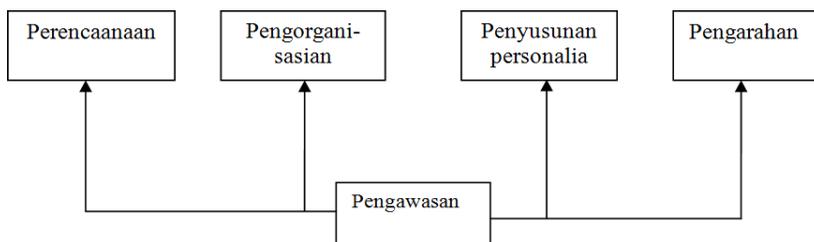
perkembangan terakhir istilah yang banyak digunakan adalah pengawas. Sedangkan orang-orang yang melakukan pengawasan disebut Pengawas/ Supervisor/Penyelia.

Sekalipun berbagai istilah yang digunakan dalam menjalankan fungsi *controlling*, tetapi yang perlu dipahami adalah fungsi *controlling* (pengawasan) itu sendiri dan cara pendekatannya serta keterkaitannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Untuk itu, dalam rangka pengembangan wacana perlu dikemukakan secara ringkas tentang pengawasan yang memungkinkan prinsip-prinsip demokrasi berjalan di dalamnya. Keterkaitan antara pengawasan dengan fungsi-fungsi lainnya dapat dilihat pada gambar berikut:



**Gambar 1.1. Hubungan Antar Fungsi Manajemen Pendidikan
Dikutip dari Masaong 2010**

Mengacu pada gambar di atas dapat ditegaskan bahwa fungsi-fungsi manajemen disamping dapat berjalan secara sendiri-sendiri sesuai dengan tugas dan fungsinya, akan tetapi lebih efektif jika berjalan secara sistemik. Hal ini penting sebab pengawasan bukan hanya dilaksanakan pada saat kegiatan sedang atau telah selesai dikerjakan, melainkan sejak perencanaan sampai proses tindak lanjut, pengawasan sudah harus dilaksanakan guna meminimalisir penyimpangan. Gambar berikut ini lebih mempertegas lagi keterkaitan antar fungsi-fungsi manajemen sebagai kesatuan yang utuh (sistemik) untuk mewujudkan tujuan organisasi:



Gambar 1.2. Keterkaitan Antar Fungsi Manajemen

Di dalam institusi pendidikan, pengawasan lebih ditekankan pada kegiatan akademik. Istilah yang lebih tepat digunakan adalah supervisi. Secara etimologis supervisi

berasal dari bahasa Inggris yang terdiri dari dua kata, yaitu *super* dan *vision*. *Super* berarti atas atau lebih, sedangkan *vision* berarti melihat atau meninjau. Dengan demikian supervisi dalam pengertian sederhana yaitu melihat, meninjau, atau melihat dari atas, yang dilakukan oleh atasan (pengawas/kepala sekolah) terhadap perwujudan kegiatan pembelajaran. **Atas** bermakna orang-orang yang memiliki kelebihan dari segi pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman terhadap guru-guru, kepala sekolah, dan staf.

Konsep supervisi mula-mula diterapkan pada supervisi yang tradisional, yaitu pekerjaan inspeksi, mengawasi dalam artian mencari kesalahan dan menemukan kesalahan dengan tujuan untuk diperbaiki. Perilaku supervisi yang tradisional ini disebut *snooper vision*, yaitu tugas memata-matai untuk menemukan kesalahan. Konsep tersebut menyebabkan guru-guru menjadi khawatir/cemas dan mereka bekerja dengan tidak optimal karena takut dipersalahkan. Kemudian berkembang supervisi yang bersifat ilmiah, yang memiliki ciri-ciri yaitu:

1. Sistematis, artinya dilaksanakan secara teratur, berencana, dan kontinyu.

2. Objektif dalam pengertian ada data yang didapat berdasarkan observasi nyata bukan berdasarkan tafsiran pribadi.
3. Menggunakan alat pencatat yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses pembelajaran di kelas.

Supervisi diartikan sebagai layanan yang bersifat membimbing, memfasilitasi, memotivasi serta menilai guru dalam pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan profesinya secara efektif. Pengertian lain supervisi akademik adalah pelayanan yang disediakan oleh pemimpin untuk membantu guru-guru agar menjadi guru atau personal yang semakin cakap sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan pada umumnya dan ilmu pendidikan khususnya, agar mampu meningkatkan efektivitas proses belajar mengajar di sekolah (Nawawi, 1998).

Supervisi akademik didefinisikan sebagai usaha menstimulir, mengkoordinir, dan membimbing pertumbuhan guru-guru di sekolah, baik secara individual maupun kelompok, dengan tanggung rasa dan tindakan-tindakan pedagogis yang efektif, sehingga mereka lebih

mampu menstimulir dan membimbing pertumbuhan masing-masing peserta didik agar lebih aktif berpartisipasi di dalam masyarakat yang demokratis (Soetopo, 2002).

Supervisi akademik diartikan sebagai usaha mendorong, mengkoordinir, dan menstimulir serta menuntun pertumbuhan guru-guru secara berkesinambungan di suatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi pembelajaran (Sergiovanni, 2008).

Supervisi adalah suatu usaha menstimulasi, mengkoordinasi, dan membimbing secara kontinyu pertumbuhan guru-guru di sekolah baik secara individual maupun secara kolektif, agar lebih mengerti dan lebih efektif dalam mewujudkan seluruh fungsi pengajaran. Dengan demikian mereka dapat menstimulasi dan membimbing pertumbuhan tiap peserta didik secara kontinyu serta mampu dan lebih cakap berpartisipasi dalam masyarakat demokrasi modern.

Konsep supervisi modern yang diperkenalkan pertama sekali oleh Kimball Wiles (1985) bahwa *supervision is assistance in the development of a better teaching learning*

situation. Rumusan ini mengisyaratkan bahwa layanan supervisi meliputi keseluruhan situasi belajar mengajar (*goal, material, techniques, method, teacher, student, and environment*). Situasi belajar mengajar seperti inilah yang seharusnya diperbaiki dan ditingkatkan melalui layanan kegiatan supervisi. Dengan demikian layanan supervisi tersebut mencakup seluruh aspek dari penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di sekolah. Sementara itu, Hoy dan Forsyth (dalam Pidarta, 2009) mengemukakan bahwa *supervision is the set of activities designed to improve the teaching learning process*. Pandangan ini lebih spesifik karena lebih berfokus pada meningkatkan kualitas pengajaran atau proses belajar mengajar (PBM).

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan dapat disimpulkan beberapa aspek penting supervisi, yaitu:

1. Bersifat bantuan dan pelayanan kepada kepala sekolah, guru, dan staf.
2. Untuk pengembangan kualitas diri guru.
3. Untuk pengembangan profesional guru.
4. Untuk memotivasi guru.

Aspek-aspek tersebut menuntut pengetahuan tentang konsep-konsep dan pendekatan supervisi yang ditunjang dengan kinerja serta akuntabilitas yang tinggi dari supervisor. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan supervisi sebagai layanan profesional dapat meningkatkan kompetensi guru dalam pembelajaran yang bermuara pada perwujudan hasil belajar peserta didik secara optimal.

Dewasa ini kegiatan supervisi oleh sebagian supervisor masih berorientasi pada pengawasan (kontrol) dan obyek utamanya adalah administrasi, sehingga suasana kemitraan antara guru dan supervisor kurang tercipta dan bahkan guru secara psikologis merasa terbebani dengan pikiran untuk dinilai. Padahal kegiatan supervisi akan efektif jika perasaan terbebas dari berbagai tekanan diganti dengan suasana pemberian pelayanan serta pemenuhan kebutuhan yang bersifat informal (Azam, 2020).

Aspek lain yang mengakibatkan kegiatan supervisi kurang bermanfaat menurut Semiawan (Imron, 1996) adalah bahwa sistem supervisi kurang memadai dan sikap mental dari supervisor yang kurang sehat. Kurang memadainya sistem supervisi dipengaruhi oleh beberapa aspek, antara

lain: (1) supervisi masih menekankan pada aspek administratif dan mengabaikan aspek profesional, (2) tatap muka antara supervisor dan guru-guru sangat sedikit, (3) supervisor banyak yang sudah lama tidak mengajar, sehingga banyak dibutuhkan bekal tambahan agar dapat mengikuti perkembangan baru, (4) pada umumnya masih menggunakan jalur satu arah dari atas ke bawah, dan (5) potensi guru sebagai pembimbing kurang dimanfaatkan. Sedangkan dikaji dari sikap mental yang kurang sehat dari supervisor terlihat beberapa indikasi, yaitu: (1) hubungan profesional yang kaku dan kurang akrab akibat sikap otoriter dari supervisor sehingga guru takut bersifat terbuka kepada supervisor, (2) banyak supervisor dan guru merasa sudah berpengalaman, sehingga berpikir tidak perlu lagi untuk belajar, (3) supervisor dan guru merasa cepat puas dengan hasil belajar peserta didik.

Temuan penelitian Semiawan yang dilaksanakan pada tahun 1996 tersebut, ternyata masih banyak supervisor yang belum mengalami perubahan sampai saat ini, terutama dari segi pendekatan/metode pelaksanaan supervisi. Hasil penelitian Latifah (2012) menyimpulkan bahwa pelaksanaan

supervisi belum efektif meningkatkan kemampuan profesional guru dalam pembelajaran. Selain itu, tingkat pengetahuan supervisor tentang konsep-konsep supervisi akademik modern perlu dioptimalkan. Dengan ditetapkannya Peraturan Menteri Pendidikan Nasional nomor 12 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Pengawas dan Kualifikasi Akademik yang menjadi persyaratan utama pengawas profesional, diharapkan posisi pengawas sebagai gurunya guru dan mitra kerja utama kepala sekolah dalam pengembangan sekolah semakin efektif.

Hasil studi awal penulis dengan beberapa supervisor dan hasil diskusi terhadap guru-guru tentang pola pembinaan pengawas/supervisor menunjukkan masih banyak pengawas/supervisor yang mengalami kesulitan dalam menjalankan kompetensi mereka terutama dimensi penelitian dan pengembangan serta dimensi supervisi manajerial. Pemahaman pengawas terhadap standar kompetensi sebagaimana dipersyaratkan dalam permendiknas nomor 12 tahun 2007 ternyata masih belum optimal. Kondisi ini semakin diperparah dengan mekanisme rekrutmen dan seleksi pengawas di era otonomi daerah yang

belum mengacu pada standar kualifikasi pendidikan dan standar kompetensi tersebut.

B. Tujuan Supervisi Akademik

Kata kunci dari supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan kepada guru-guru, sehingga tujuan supervisi adalah memberikan layanan dan bantuan untuk mengembangkan situasi belajar-mengajar yang dilakukan guru di kelas. Dalam kegiatan supervisi terkandung maksud-maksud tertentu yang ingin dicapai dan hal itu terakumulasi dalam tujuan supervisi. Tujuan dapat berfungsi sebagai arah atau penuntun dalam melaksanakan supervisi. Disamping itu dapat pula dijadikan tolak ukur dalam menilai efektif tidaknya pelaksanaan supervisi. Tujuan supervisi berkaitan erat dengan tujuan pendidikan di sekolah, sebab supervisi pada dasarnya dilaksanakan dalam rangka membantu pihak sekolah (guru-guru) agar dapat melaksanakan tugasnya secara lebih baik sehingga tujuan (pembelajaran) yang diharapkan bisa dicapai secara optimal. Glickman, et al; (dalam Kemendiknas, 2010) menegaskan ada tiga tujuan supervisi akademik yaitu: (1) membantu guru mengembangkan kompetensi; (2) mengembangkan

kurikulum; dan (3) mengembangkan kelompok kerja guru serta membimbing penelitian tindakan kelas (PTK) sebagaimana dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 1.3. Tiga Tujuan Supervisi Akademik

Tujuan utama supervisi adalah memperbaiki pengajaran (Neagley & Evans, 1980, Hoy & Forsyth, 1986, Olivia, 1984, Wiles & Bondi, 1986, dan Glickman, 1990). Sedangkan sasaran utama dari pelaksanaan kegiatan supervisi tersebut adalah peningkatan kemampuan professional guru (Depdiknas, 2010).

Supervisi akademik bertujuan untuk meningkatkan kemampuan guru dalam proses dan hasil pembelajaran melalui pemberian layanan profesional kepada guru. Wiles (dalam Imron,1996) mengatakan secara umum supervisi akademik bertujuan untuk memberikan bantuan dalam mengembangkan situasi belajar mengajar yang lebih baik.

Sedangkan Nawawi (1998) mengatakan supervisi akademik bertujuan untuk menilai kemampuan guru sebagai pendidik dan pengajar dalam bidang masing-masing guna membantu mereka melakukan perbaikan dan bilamana diperlukan untuk menunjukkan kekurangan-kekurangan untuk diperbaiki sendiri.

Glickman (dalam Sagala, 2010) mengatakan tujuan supervisi akademik adalah untuk membantu guru-guru belajar bagaimana meningkatkan kemampuan dan kapasitasnya, agar peserta didik yang diampu dapat mewujudkan tujuan belajar yang telah ditetapkan. Feter F. Oliva (dalam Sagala, 2010) menegaskan tujuan supervisi pembelajaran adalah: (1) membantu guru dalam mengembangkan proses pembelajaran, (2) mengembangkan kurikulum dalam kegiatan pembelajaran, dan (3) membantu guru dalam mengembangkan staf sekolah.

Sahertian dan Mataheru (1981) mengemukakan tujuan supervisi akademik yaitu: (1) membantu guru melihat dengan jelas tujuan-tujuan pendidikan; (2) membantu guru dalam membimbing pengalaman belajar; (3) membantu guru

menggunakan sumber-sumber pengalaman belajar; (4) membantu guru dalam memenuhi kebutuhan belajar peserta didik; (5) membantu guru menggunakan alat-alat, metode, dan model mengajar; (6) membantu guru menilai kemajuan belajar peserta didik dan hasil pekerjaan guru itu sendiri; (7) membantu guru membina reaksi mental atau moral dalam rangka pertumbuhan pribadi jabatannya; (8) membantu guru di sekolah sehingga mereka merasa gembira dengan tugas yang diembannya; (9) membantu guru agar lebih mudah mengadakan penyesuaian terhadap masyarakat dan cara-cara menggunakan sumber belajar dari masyarakat; dan (10) membantu guru agar waktu dan tenaga dicurahkan sepenuhnya dalam mendampingi peserta didik belajar serta membina sekolah.

Sedangkan Rivai (1987) mengemukakan tujuan supervisi akademik antara lain: (1) membantu guru/staf agar dapat lebih memahami hierarki tujuan-tujuan pendidikan dan fungsi sekolah dalam usaha mencapai tujuan pendidikan itu; (2) membantu guru agar dapat melayani peserta didik dengan efektif; (3) membantu kepala sekolah dan guru melaksanakan kepemimpinan secara efektif, demokratis,

dan akuntabel; (4) menemukan kemampuan dan kelebihan tiap guru/staf dan memanfaatkan serta mengembangkan kemampuan itu dengan memberikan tugas dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuannya; (5) membantu guru meningkatkan kemampuan penampilannya di depan kelas; (6) membantu guru dalam masa orientasinya supaya cepat dapat menyesuaikan diri dengan tugasnya dan dapat mendayagunakan kemampuannya secara maksimal; (7) membantu guru menemukan kesulitan belajar peserta didik dan merencanakan tindakan-tindakan perbaikannya; (8) menghindari tuntutan-tuntutan terhadap guru/staf yang di luar batas atau tidak wajar, baik tuntutan itu datangnya dari dalam sekolah maupun dari luar (masyarakat).

Berdasarkan pendapat para ahli yang telah dikemukakan dapat disimpulkan bahwa tujuan utama supervisi akademik adalah: (1) membimbing dan memfasilitasi guru mengembangkan kompetensi profesinya; (2) memberi motivasi guru agar menjalankan tugasnya secara efektif; (3) membantu guru mengelola kurikulum dan pembelajaran secara efektif; (4) membantu guru membina peserta didik agar potensinya berkembang secara maksimal.

Demikianlah beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam supervisi, dirumuskan secara lebih spesifik dan terurai. Jika disimpulkan, semuanya mengandung pengertian membantu, memfasilitasi, mendampingi, meningkatkan. Semua tujuan itu berada dalam bidang pendidikan dan pembelajaran. Tidak ada kata-kata yang menyebutkan bahwa bantuan itu, umpamanya untuk kenaikan pangkat guru, pengembangan karier guru, atau kesejahteraan. Kenaikan pangkat, peningkatan karier dan kesejahteraan, semuanya itu termasuk dalam bidang permasalahan administrasi, khususnya administrasi personel. Herzberg (dalam Nurtain, 1987) menegaskan aspek administratif hanya bersifat penyehat (*hygiene factors*) bukan sebagai *motivation factor* dalam pengembangan profesi guru.

Untuk dapat mencapai tujuan dan sasaran supervisi sebagaimana dikemukakan di atas, maka supervisi harus menaruh perhatian yang sungguh-sungguh terhadap pelaksanaan tugas guru, termasuk berbagai permasalahan yang dihadapi guru di dalam menunaikan tugasnya tersebut. Secara makro tugas guru berhubungan dengan pengembangan sumber daya manusia yang pada akhirnya

akan paling menentukan kelestarian dan kejayaan kehidupan bangsa. Sedangkan secara mikro tugas guru yang dimaksud adalah membelajarkan peserta didik, yakni menyiapkan satu situasi dan kondisi yang memungkinkan peserta didik belajar sesuai dengan bakat, minat, dan potensi dirinya.

Karena supervisi dalam pelaksanaannya melibatkan banyak pihak (pengawas, kepala sekolah, dan guru-guru bidang studi), maka tujuan supervisi tersebut harus dipahami dan dipersepsi sama oleh mereka yang terlibat di dalam berbagai aktivitas kesupervisian, sehingga pelaksanaannya di lapangan menjadi terarah dan tertuju kepada suatu tujuan yang diinginkan bersama. Ada beberapa argumentasi kenapa supervisi itu penting diadakan, terutama sekali ditujukan kepada guru-guru di sekolah yaitu:

1. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).
2. Adanya tuntutan hak asasi manusia.
3. Meningkatkan profesionalisme guru dalam mengemban tugas dan tanggungjawabnya sebagai profesi.
4. Perubahan kebijakan pemerintah terkait dengan undang-undang guru.
5. Menunjang kebijakan pemerintah mewujudkan otonomi

pendidikan pada tiap-tiap jenjang pendidikan.

6. Pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran yang tidak merata.

Agar kegiatan supervisi dapat bermanfaat secara efektif, maka kompetensi supervisor harus dapat dioptimalkan. Sagala (2010) mengemukakan agar dapat menjalankan tujuan tersebut, supervisor dituntut memiliki kemampuan yang memadai untuk: (1) membina kepala sekolah dan guru agar lebih memahami tujuan pendidikan serta peran sekolah dalam mewujudkannya; (2) memperbesar kesanggupan kepala sekolah dan guru untuk mempersiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang berguna dan bermanfaat bagi masyarakat; (3) membantu kepala sekolah dan guru mengadakan diagnosis secara kritis terhadap aktivitas dan kesulitan belajar mengajar, serta menolong mereka merencanakan perbaikan; (4) meningkatkan kesadaran kepala sekolah dan guru serta warga sekolah lainnya terhadap tata kerja yang demokratis dan kooperatif, dengan meningkatkan kesadaran untuk menolong; (5) memperbesar motivasi guru untuk meningkatkan mutu karyanya secara maksimal dalam

bidang profesinya; (6) membantu kepala untuk mempopulerkan sekolah kepada masyarakat dalam pengembangan program-program pendidikan; (7) melindungi orang-orang yang disupervisi terhadap tuntutan-tuntutan yang tidak wajar dan kritik-kritik yang sehat dari masyarakat; (8) membantu kepala sekolah dan guru untuk dapat mengevaluasi aktivitas peserta didiknya; dan (9) mengembangkan *spirit the corps* guru, yaitu adanya rasa kolegialitas antar mereka.

Dengan demikian dapat ditegaskan bahwa efektif tidaknya pencapaian tujuan supervisi akademik sangat tergantung pada tingkat pemahaman pengawas/supervisor terhadap standar kompetensinya itu sendiri yaitu: (1) kompetensi kepribadian, (2) kompetensi manajerial, (3) kompetensi supervisi akademik, (4) kompetensi evaluasi pendidikan, (5) kompetensi penelitian pengembangan, dan (6) kompetensi sosial.

C. Prinsip Supervisi Akademik

Untuk mewujudkan tujuan supervisi sebagaimana dikemukakan di atas ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan supervisor dalam melakukan kegiatan

supervisinya. Prinsip-prinsip dimaksud menurut Brueckner dan Burton (dalam Sahertian, 2010) adalah sebagai berikut:

“supervision will respect personality and individual difference between personalities, (2) supervision will be based upon the assumption that educational workers are capable of growth, (3) supervision will provide full opportunity for the cooperative formulation of policies and plans, will welcome and utilize free expression and contributions from all, (4) supervision will stimulate initiative, self-reliance and individual responsibility on the part of all persons in the discharge of their duties, (5) supervision will work toward cooperatively determined functional groupings of the staff, with flexible regrouping as necessary; will invite specialists when advisable, (6) supervision will be creative and not prescriptive, (7) supervision proceeded by means of an orderly cooperatively planned and executed series of activities, and (8) supervision will be judged by the results it secures”.

Masalah yang dihadapi dalam melaksanakan supervisi di lingkungan pendidikan ialah bagaimana cara mengubah pola pikir yang bersifat otokrat dan korektif. Suatu sikap yang menciptakan situasi dan relasi dimana guru-guru merasa aman dan merasa diterima sebagai subjek yang dapat berkembang sendiri. Untuk itu supervisi harus dilaksanakan berdasarkan data serta fakta yang objektif. Bila demikian

maka prinsip supervisi yang dilaksanakan adalah:

1. Prinsip Ilmiah (*scientific*) dengan unsur-unsur:
 - a. Sistematis, berarti dilaksanakan secara teratur, terencana, dan kontinyu.
 - b. Obyektif, artinya data yang didapat berdasarkan pada observasi nyata, bukan tafsiran pribadi.
 - c. Menggunakan alat (instrumen) yang dapat memberikan informasi sebagai umpan balik untuk mengadakan penilaian terhadap proses belajar mengajar.
2. Demoktaris, *service* dan bantuan yang diberikan kepada guru berdasarkan hubungan kemanusiaan yang akrab dan kehangatan, sehingga guru merasa aman untuk mengembangkan tugasnya. Demokratis mengandung makna menjunjung tinggi harga diri dan martabat guru, bukan berdasarkan atasan dan bawahan, tapi berdasarkan rasa kesejawatan.
3. Kooperatif/kemitraan, seluruh staf dapat bekerja bersama, mengembangkan usaha dalam menciptakan situasi pembelajaran dan suasana kerja yang lebih baik (*sharing of idea, sharing of experience*).

4. Konstruktif dan kreatif, membina inisiatif staf/guru serta mendorong untuk aktif menciptakan suasana agar setiap orang merasa aman dan dapat mengembangkan potensi-potensinya.

Selain prinsip-prinsip yang telah dikemukakan di atas, Pidarta (2010) membagi prinsip-prinsip supervisi atas dua bagian, yaitu prinsip positif dan prinsip negatif.

1. Prinsip Positif

- a. Supervisi harus konstruktif dan kreatif.
- b. Supervisi harus lebih berdasarkan sumber kolektif kelompok daripada usaha-usaha supervisi sendiri.
- c. Supervisi harus didasarkan atas hubungan profesional, bukan atas dasar hubungan pribadi.
- d. Supervisi harus dapat mengembangkan segi-segi kelebihan padayang dipimpin.
- e. Supervisi harus dapat memberikan perasaan aman pada anggota-anggota kelompoknya.
- f. Supervisi harus progresif.
- g. Supervisi harus didasarkan pada keadaan yang riil dan sebenarnya.

- h. Supervisi harus sederhana dan informal dalam pelaksanaannya.
 - i. Supervisi harus obyektif dan sanggup mengadakan *self evaluation*.
2. Prinsip Negatif
- a. Supervisi tidak boleh bersifat mendesak/direktif.
 - b. Supervisi tidak boleh didasarkan atas kekuasaan pangkat/kedudukan atau atas dasar kekuasaan pribadi.
 - c. Supervisi tidak boleh dilepaskan dari tujuan pendidikan dan pengajaran (*the ultimate educative goals*).
 - d. Supervisi tidak boleh terlalu banyak mengenai soal-soal yang mendetail mengenai cara-cara mengajar dan bahan pembelajaran.
 - e. Supervisi tidak boleh mencari-cari kesalahan dan kekurangan staf/guru.
 - f. Supervisi tidak boleh terlalu cepat mengharapkan hasil dan lekas kecewa.

Prinsip-prinsip positif dan negatif ini harus menjadi acuan utama bagi supervisor dalam menjalankan kegiatan supervisi di sekolah agar kontribusi supervisi terhadap

pembelajaran membuahkan hasil yang optimal. Realitas di lapangan masih ditemukan supervisor dalam menjalankan tugas-tugas pembimbingan justru cenderung pada implementasi prinsip negatif seperti: (1) lebih mengedepankan kekuasaan daripada kemitraan sehingga komunikasi bersifat satu arah; (2) cenderung mencari-cari kesalahan sehingga menimbulkan rasa takut di kalangan guru; (3) cenderung cepat mengharapkan hasil dan mengutamakan nilai belajar daripada perbaikan proses pembelajaran; dan (4) lebih banyak bersifat administratif daripada pembinaan aspek akademik.

D. Fungsi Supervisi Akademik

Supervisi akademik berfungsi untuk memperbaiki situasi pembelajaran melalui pembinaan profesionalisme guru. Briggs (dalam Sahertian, 1986) menyebutkan fungsi supervisi sebagai upaya mengkoordinir, menstimulir, dan mengarahkan pertumbuhan guru-guru. Supervisi akademik memiliki fungsi penilaian (*evaluation*) yaitu penilaian kinerja guru dengan jalan mengumpulkan informasi dan fakta-fakta mengenai kinerja guru melalui proses penelitian. Kegiatan evaluasi dan penelitian ini merupakan usaha perbaikan

(*improvement*), sehingga berdasarkan data dan informasi yang semestinya dapat meningkatkan kualitas kinerja guru dalam pembelajaran (Sagala, 2010). Dalam pandangan penulis fungsi supervisi akademik mencakup: (1) penelitian, (2) perbaikan, (3) pembinaan, (4) pengembangan, (5) koordinasi, (6) memotivasi, dan (7) penilaian.

Swearingen dalam bukunya *Supervision of Instruction Foundation and Dimension* (1961) mengemukakan delapan fungsi dari supervisi, yaitu:

1. Mengkoordinasi semua usaha sekolah. Oleh karena perubahan yang terus-menerus terjadi, maka kegiatan sekolah juga makin bertambah. Usaha-usaha sekolah semakin berkembang dan meluas. Perlu ada koordinasi yang baik terhadap semua usaha sekolah.
2. Menjadi pelengkap kepemimpinan sekolah. Dalam masyarakat (sekolah) demokratis kepemimpinan yang demokratis perlu dikembangkan. Kepemimpinan adalah suatu keterampilan yang bisa dipelajari dan dikembangkan melalui latihan secara kontinyu. Upaya ini menjadikan guru memiliki keterampilan memimpin di sekolah sesuai dengan tugas pokok serta wewenangnya.

3. Memperluas pengalaman guru/staf. Supervisi harus dapat memotivasi guru untuk mau belajar dari pengalaman nyata di lapangan. Melalui pengalaman baru ini mereka dapat belajar untuk memperkaya pengetahuan mereka.
4. Menstimulir usaha-usaha yang kreatif. Proses supervisi harus bisa memberikan stimulus agar guru tidak hanya bekerja berdasarkan instruksi atasan, tetapi mereka adalah pelaku aktif dalam proses belajar mengajar.
5. Memberikan fasilitas dan penilaian yang terus menerus. Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia diperlukan penilaian secara terus-menerus. Melalui penelitian dapat diketahui kelemahan dan kelebihan dari hasil dan proses belajar-mengajar. Penilaian itu harus bersifat menyeluruh dan kontinyu. Menyeluruh berarti penilaian itu menyangkut semua aspek kegiatan di sekolah. Kontinyu dalam arti penilaian berlangsung setiap saat, yaitu pada awal, pertengahan, diakhiri dengan melakukan sesuatu tugas. Mengadakan penilaian secara teratur merupakan fungsi utama dari supervisi pendidikan.

6. Menganalisis situasi belajar mengajar. Supervisi diberikan dengan tujuan (utama) untuk memperbaiki situasi belajar mengajar. Agar usaha memperbaiki situasi belajar dapat tercapai, maka perlu analisis hasil dan proses pembelajaran. Dalam situasi belajar mengajar guru dan peserta didik memegang peranan yang sangat penting. Memperoleh data mengenai aktivitas guru dan peserta didik akan memberikan pengalaman dan umpan balik terhadap perbaikan pembelajaran. Yang pada gilirannya akan memperbaiki tugas-tugas pembelajaran dan tujuan pendidikan. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi perbaikan belajar mengajar. Fungsi supervisi ialah menganalisis faktor-faktor tersebut. Penganalisan memberi pengalaman baru dalam menyusun strategi dan usaha ke arah perbaikan.
7. Memberikan pengetahuan dan *skill* kepada setiap guru/staf. Supervisi berfungsi untuk memberikan dorongan stimulasi dan membantu guru agar dapat mengembangkan pengetahuan dalam keterampilan mengajar. Kompetensi hanya bisa diperoleh secara optimal bila ada latihan, repetisi, dan dengan sengaja dipelajari. Pada dasarnya,

setiap individu memiliki keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang baru. Motivasi untuk meng-*update* merupakan bagian dari fungsi supervisi akademik.

8. Memberi wawasan yang lebih luas dan terintegrasi dalam merumuskan tujuan-tujuan pendidikan dan meningkatkan kemampuan mengajar guru-guru.

E. Tugas dan Wewenang Supervisor dalam Kegiatan Supervisi Akademik

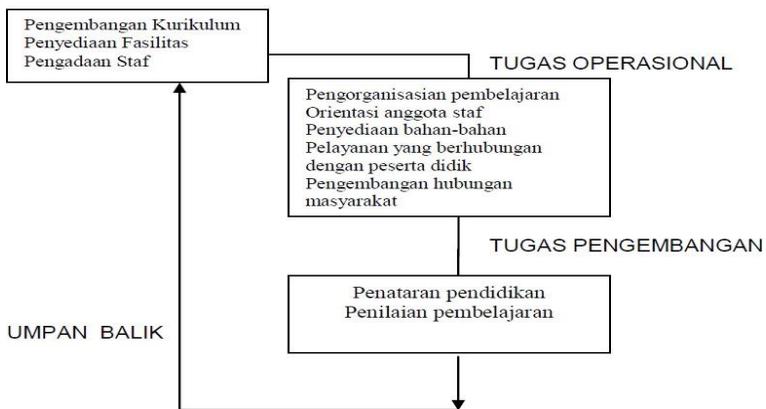
Untuk memberikan kejelasan dan pemahaman yang memadai, maka fungsi supervisi akademik perlu dispesifikasi pada tugas-tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan sebagai tindak lanjut. Erat kaitannya dengan tugas dan kegiatan itu perlu ditelusuri kompetensi yang harus dimiliki oleh seorang supervisor agar tugas dan kegiatannya dapat dilaksanakan dengan baik. Hal ini penting agar pelayanan supervisi betul-betul dapat memperbaiki proses dan hasil pembelajaran.

1. Tugas-tugas Supervisor Akademik

Ben M. Harris (1985) mengemukakan tugas supervisor diklasifikasi atas sepuluh bidang tugas sebagai berikut; (1) pengembangan kurikulum, (2)

pengorganisasian pengajaran, (3) pengadaan staf, (4) penyediaan fasilitas, (5) penyediaan bahan-bahan, (6) penyusunan penataran pendidikan, (7) pemberian orientasi guru/staf, (8) berkaitan dengan pelayanan peserta didik dnegan kebutuhan khusus, (9) pengembangan hubungan masyarakat, dan (10) penilaian pengajaran. Kesepuluh tugas yang telah dikemukakan Harris dapat dikategorikan ke dalam tugas-tugas pendahuluan, tugas operasional, dan tugas pengembangan. Ilustrasi visual dari tugas-tugas tersebut adalah sebagai berikut:

TUGAS PENDAHULUAN



Gambar 1.4. Tugas Supervisor Akademik

Mengacu pada pendapat Harris dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya tugas supervisor sangat luas dan kompleks, namun dalam pelaksanaannya harus lebih terfokus pada pengembangan kemampuan guru, sebab mereka merupakan ujung tombak keberhasilan pendidikan di sekolah. Oleh karena itu, umpan balik setelah pelaksanaan supervisi mutlak diperlukan agar guru bisa mengetahui kelebihan dan kelemahannya, sehingga mereka dengan segera dapat memperbaikinya.

2. Tugas Supervisi Menurut Jon Wiles dan Joseph Bondi

Tugas supervisi akademik menurut Jon Wiles dan Joseph Bondi sebagaimana dikutip Nurtain (1989) adalah: tugas administratif, tugas yang berkaitan dengan kurikulum, dan tugas yang berkaitan dengan pembelajaran. Ketiga aspek tersebut dijelaskan secara ringkas berikut ini:

a. Administrasi

Tugas supervisor yang berkaitan dengan aspek administratif antara lain:

- 1) Menyusun dan menetapkan prioritas tujuan umum.
- 2) Mengadakan rencana jangka panjang.
- 3) Menetapkan standar dan mengembangkan kebijakan.
- 4) Mendesain struktur organisasi.

- 5) Mengidentifikasi dan mengamankan sumber-sumber.
- 6) Memilih guru dan staf.
- 7) Mengadakan fasilitas yang adekuat.
- 8) Mengamankan dana yang diperlukan.
- 9) Mengorganisasikan pembelajaran.
- 10) Memajukan hubungan sekolah dan masyarakat.

b. Kurikulum

Tugas supervisor yang berhubungan dengan kurikulum antara lain:

- 1) Menetapkan tujuan khusus pengajaran.
- 2) Survey kebutuhan dan melakukan riset.
- 3) Mengembangkan program dan merencanakan perubahan.
- 4) Menghubungkan program pada berbagai pelayanan khusus.
- 5) Memilih bahan dan mengalokasikan sumber.
- 6) Orientasi dan pergantian staf pengajar dengan yang baru.
- 7) Menyarankan modifikasi dalam fasilitas.
- 8) Memperkirakan kebutuhan anggaran untuk pembelajaran.

- 9) Mempersiapkan program pembelajaran.
- 10) Mengembangkan dan menyebarluaskan uraian program sekolah.

c. Pembelajaran

Tugas supervisor yang berkaitan dengan pembelajaran antara lain sebagai berikut:

- 1) Mengembangkan rencana pembelajaran.
- 2) Menilai program pembelajaran.
- 3) Memprakarsai program baru.
- 4) Mendesain kembali organisasi pengajaran.
- 5) Menyampaikan sumber-sumber pengajaran.
- 6) Membimbing dan membantu guru/staf.
- 7) Menilai fasilitas dan mengatur modifikasi.
- 8) Mengedarkan dan menggunakan dana.
- 9) Melaksanakan dan mengoordinasikan program penataran.
- 10) Merujuk pada hasil penelitian dan kebutuhan masyarakat.

F. Proses Kepemimpinan dalam Supervisi

Beberapa studi kepemimpinan mengemukakan seorang supervisor di harus dapat memelihara dan mengandalkan perubahan dalam penyelenggaraan

organisasi sekolah yang mencakup: penilaian, penentuan prioritas, penyusunan desain, penetapan alokasi sumber-sumber, koordinasi dan pengarahan (Harris, 1985; Masaong, 2010). Proses ini diaplikasikan di sekolah dengan menganalisis kebutuhan peserta didik, penentuan prioritas terhadap kebutuhan untuk menjamin perhatian pada sesuatu yang dianggap penting, mendesain urutan kegiatan secara selektif, menetapkan alokasi jumlah tenaga waktu dan uang dalam urutan prioritas, serta mengarahkan semua tindakan sesuai dengan kebutuhan yang diprioritaskan. Proses ini akan berakhir dan kembali pada proses penilaian awal pelaksanaan sebagai langkah awal perencanaan sekolah. Keenam proses kepemimpinan dalam supervisi ini secara lebih operasional diuraikan sebagai berikut:

1. Penilaian

Seorang pemimpin harus melakukan penilaian untuk mengetahui apakah program yang telah disusun sudah berjalan sesuai yang diharapkan. Tahapan-tahapan yang harus dilakukan menurut Harris (1985) mencakup:

- a. Penganalisisan: melihat dengan penuh perhatian dan pandangan yang analitis dan kritis.

- b. Peninjauan kembali: lakukan peninjauan kembali atau memeriksasecara kritis program yang dilakukan.
- c. Pengukuran kemampuan/penampilan.
- d. Perbandingan kemampuan/penampilan.

2. Penentuan Prioritas

Penentuan prioritas mencakup tujuan umum, tujuan khusus, dan kegiatan-kegiatan dalam urutan yang penting. Penyusunan tujuan umum meliputi:

- a. Melakukan spesifikasi tujuan-tujuan khusus.
- b. Memilih alternatif-alternatif.
- c. Penetapan prioritas.

3. Penyusunan Desain

Proses perencanaan atau penyusunan *outline* suatu sistem perubahan yang efektif melalui:

- a. Pengorganisasian: penetapan personel dan tugas-tugas yang harus dikerjakan setiap unsur.
- b. Pemikiran: menghimpun berbagai pemikiran dengan mengkombinasikan atau mengaplikasikan ide-ide baru dalam mewujudkan program yang telah disusun.

- c. Persiapan: mengatur fasilitas penunjang yang diperlukan oleh setiap unsur dan personel yang terlibat.
- d. Pengsistimatisan: pengaturan ke dalam satu sistem, pengaturan sesuai dengan metodenya.
- e. Penyusunan program.

4. Pengalokasian Sumber-sumber

Proses pengalokasian sumber-sumber untuk dapat digunakan lebih efisien dilakukan dengan cara:

- a. Pemberian dan penetapan sumber-sumber sesuai dengan kebutuhan program.
- b. Pendistribusian sumber-sumber di antara personalia atau program.
- c. Pemerataan sumber-sumber menurut proporsi suatu divisi/bagian.
- d. Penunjukan sumber-sumber untuk maksud yang spesifik.
- e. Penetapan personalia untuk maksud-maksud atau program-program yang spesifik.

5. Pengkoordinasian

Koordinasi sangat penting dijalankan agar dapat mensinergikan antara manusia dengan waktu, bahan-bahan dan fasilitas sehingga semua unsur dapat menjalankan tugas secara optimal. Tahapan-tahapan yang perlu dilakukan antara lain:

- a. Pengorganisasian: membawa sesuatu ke dalam tindakan bersama agar tindakan itu berjalan lancar dan dalam bentuk yang kongkrit.
- b. Pengharmonisan: membawa sesuatu ke dalam penyesuaian atau keserasian.
- c. Penyesuaian; membawa bagian-bagian pada kedudukan yang benar atau ke hubungan yang lebih efektif.
- d. Penjadwalan: penetapan jadwal waktu dan urutan kejadian dan penetapan hubungan-hubungan.

6. Pengarahan

Proses mempengaruhi praktek pelaksanaan agar sesuai dengan perubahan yang tepat dan esensial mencakup:

- a. Penunjukan, penetapan melalui surat keputusan.
- b. Penentuan, peletakan aturan tindakan sebagai tuntunan atau arahan.
- c. Pengaturan, penetapan atau penyesuaian waktu, jumlah, derajat, atau harga.
- d. Pembimbingan, pengaturan dan penentuan.
- e. Pengspesifikasian prosedur-prosedur.
- f. Memutuskan alternatif-alternatif.

Tahapan-tahapan ini hendaknya dilakukan secara runtut dan komprehensif dalam pelaksanaan supervisi akademik. Kaitannya dengan kepemimpinan, kepala sekolah/pengawas melakukan pembinaan baik yang berhubungan dengan kegiatan akademik maupun yang berkaitan dengan kegiatan manajerial.

BAB II

PERILAKU SUPERVISOR AKADEMIK PADA SATUAN PENDIDIKAN

A. Penjelasan Umum

Perilaku supervisor dilandasi oleh tiga pandangan psikologi tentang belajar, yaitu humanistik, kognitivistik, dan behavioristik (Glickman, 1990). Glickman mengidentifikasi tugas serta tanggung jawab guru dan peserta didik dalam belajar sebagaimana tertuang pada tabel berikut:

Tanggung jawab Peserta Didik	Tinggi	Sedang	Rendah
Tanggung jawab guru	Rendah	Sedang	Tinggi
Pandangan psikologi belajar	Humanistik	Kognitivistik	Behavioristik
Metode belajar	Menemukan	Eksperimen	Kondisioning

Tabel 2.1. Tugas serta Tanggung Jawab Guru dan Peserta Didik dalam Belajar

Tabel di atas menunjukkan bahwa guru yang berpandangan humanistik, dalam strategi pembelajarannya lebih banyak meluangkan waktu bagi peserta didik. Mereka

mengembangkan model-model belajar yang mendukung potensi peserta didik berkembang secara optimal. Dengan model-model pembelajaran kooperatif, maka dalam pengelolaan waktu belajar tanggung jawab peserta didik dalam proses belajar lebih tinggi daripada tanggung jawab guru. Apabila guru menganut psikologi kognitivistik, maka akan menampilkan model pembelajaran yang seimbang antara tanggung jawab guru dan tanggung jawab peserta didik. Guru dan peserta didik secara bersama-sama aktif dalam kegiatan pembelajaran karena sama-sama merasa bertanggung jawab untuk mewujudkan kualitas pembelajaran secara efektif. Sedangkan bagi guru yang berpandangan behavioristik senantiasa menganut strategi belajar dengan beban tanggung jawab yang tinggi bagi guru sedangkan peserta didik rendah tanggung jawabnya di kelas. Guru dengan pandangan behavioristik akan menetapkan standar-standar yang harus dicapai oleh peserta didik. Peserta didik harus mengikuti petunjuk-petunjuk guru dan mengerjakan semua tugas-tugas yang diberikan oleh guru.

Pandangan psikologis ini oleh Glickman dijadikan sebagai acuan untuk memposisikan peran supervisor sebagai “gurunya guru” dalam membimbing dan membina guru untuk pengembangan profesinya seperti tertuang pada tabel berikut:

Tanggung Jawab Guru	Tinggi	Sedang	Rendah
Tanggung Jawab Supervisor	Rendah	Sedang	Tinggi
Pandangan Supervisi	Non direktif	Kolaboratif	Direktif
Metode Supervisi	<i>Self Assessment</i>	Mutual Kontrak	<i>Delineated Standards</i>

Tabel 2.2. Peran Supervisor dalam Membimbing dan Membina Guru

Berdasarkan tabel tersebut, diketahui perilaku supervisor dalam melaksanakan supervisi pada guru-gurunya. **Bagi supervisor yang berpandangan humanistik**, lebih banyak memberi kewenangan pada guru untuk mengembangkan diri. Dalam membimbing guru, supervisor menggunakan perilaku nondirektif (humanistik) dan memberikan waktu yang lebih banyak bagi guru untuk

mengembangkan profesinya. **Bagi supervisor yang berpandangan kognitivistik** akan bersifat moderat dan menerapkan model atau perilaku kolaboratif. Artinya, supervisor dan guru sama-sama mengambil peran aktif dalam pengembangan kompetensi guru. Biasanya supervisor yang berpandangan kognitivistik ini akan menjalin kontrak bersama dengan guru berkaitan dengan tugas profesinya. Guru dan supervisor mendesain bersama strategi yang dikembangkan dalam membimbing dan membina guru. **Sedangkan bagi supervisor yang berperilaku direktif (behavioristik)** memiliki peran yang lebih dominan dibanding guru-gurunya dalam pengembangan profesi. Mereka membuat standar yang harus dijalankan oleh guru dengan pantauan yang ketat bahkan mereka lebih menekankan metode mengajar yang ditetapkan.

Garis kontinum perilaku supervisor yang *directive*, semakin ke kanan tanggung jawab supervisor semakin tinggi, sebaliknya tanggung jawab guru semakin rendah. Pada orientasi perilaku *nondirective*, semakin ke kiri tanggung jawab supervisor semakin rendah, sebaliknya tanggung jawab guru semakin tinggi. Sedangkan supervisor

yang berorientasi *collaborative*, baik tanggung jawab guru maupun supervisor sama-sama seimbang atau di kawasan tengah.

Glickman (1981) memberikan gambaran batas-batas kewenangan yang dijalankan oleh guru dan supervisor seperti pada figur berikut:

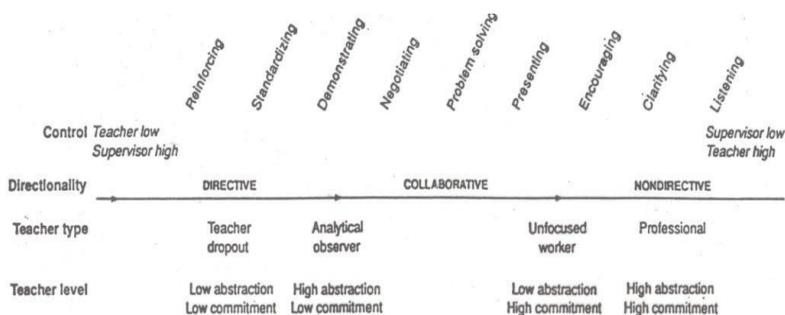


Figure 16.2 Developmental directionality of the Supervisory Behavior Continuum. (Glickman, C. (1981). *Developmental supervision: Alternative practices for helping teachers improve instruction*, 49. Reprinted with permission of the Association for Supervision and Curriculum Development. Copyright © 1981 by the Association for Supervision and Curriculum Development. All rights reserved.)

(Glickman, 1981)

B. Perilaku Direktif

Perilaku direktif dalam pelaksanaan supervisi dilandasi psikologi behavioristik tentang belajar. Supervisor bertindak selaku pemeran utama dalam membimbing guru untuk perbaikan pembelajaran. Belajar dilakukan dengan kontrol instrumental lingkungan. Penganut behavioristik berpendapat peserta didik akan berhasil manakala waktu

senantiasa dikondisikan dengan baik sesuai lingkungan tertentu. Peserta didik yang memiliki prestasi belajar yang tinggi diberikan penghargaan (*rewards*) sedangkan peserta didik yang rendah prestasinya diberikan hukuman (*punishment*).

Pandangan behavioristik ini dapat digunakan bagi peserta didik yang masih rendah kemampuannya sehingga diperlukan kontrol lingkungan melalui pengkondisian, pembiasaan, modeling, pemaksaan. Konsep ini cocok bagi peserta didik yang rendah tanggungjawabnya dalam belajar. Sebaliknya apabila peserta didik yang telah lama serta tingkat kesadaran dan tanggungjawabnya tinggi, maka pandangan belajar behavioristik tidak tepat lagi. Oleh karena tanggungjawab peserta didik dalam proses belajar rendah, maka guru yang mengajar dituntut tanggungjawab yang sangat tinggi. Guru dituntut mengkondisikan peserta didiknya agar mereka dapat belajar sesuai standar yang ditetapkan.

Jika pandangan behavioristik diadopsi ke dalam pelaksanaan supervisi, maka supervisor menggunakan perilaku direktif untuk membimbing guru. Dengan perilaku

direktif, maka tanggung jawab supervisor lebih tinggi daripada guru sebagaimana terlihat garis kontinum perilaku supervisor. Apabila tanggung jawab guru dalam mengembangkan profesinya sangat rendah, maka dibutuhkan keterlibatan atau intervensi supervisor yang tinggi. Dengan demikian, guru diupayakan agar mereka dapat mengembangkan kompetensinya dengan baik.

Supervisor yang berorientasi direktif menampilkan perilaku-perilaku pokok seperti yang digambarkan oleh Glickman (1990) sebagai berikut:

1. Supervisor mengklarifikasi permasalahan.
2. Supervisor mempresentasikan ide-ide pengembangan profesi kepada guru.
3. Supervisor mengarahkan guru tentang hal-hal yang harus dilakukan untuk perbaikan pembelajaran.
4. Supervisor mendemonstrasikan (memodelkan) perilaku guru yang diinginkan dalam pembelajaran.
5. Supervisor menetapkan standar perilaku mengajar yang diinginkan.
6. Supervisor memberikan *reward* bagi yang guru yang mampu tampil sesuai standar.

C. Perilaku Nondirektif

Perilaku ini dilandasi asumsi-asumsi dan pemikiran psikologi belajar humanistik. Perilaku nondirektif mengacu pada pandangan humanistik bahwa guru-guru dapat menganalisis dan memecahkan masalah pembelajarannya sendiri. Guru berpandangan bahwa peningkatan kompetensi menjadi tanggungjawab utama mereka sehingga supervisor bertindak sebagai fasilitator. Oleh karena itu tanggung jawab guru lebih tinggi dalam pembinaan kompetensinya, sedangkan tanggung jawab supervisor lebih rendah. Dalam posisi seperti ini, supervisor mengambil sikap mendengarkan, memperjelas, memberi semangat, dan menawarkan. Supervisor nondirektif tidak menggunakan standar tetapi lebih mendasarkan pada kebutuhan guru, supervisor dan guru saling memahami dan memberikan kesempatan yang lebih luas bagi guru mengembangkan profesinya. Guru sendiri yang menentukan langkah-langkah yang akan ditempuh untuk pengembangan profesinya.

Langkah-langkah yang ditempuh supervisor dalam pelaksanaan supervisi adalah *preconference*, pengamatan, analisis dan interpretasi, serta *postconference* sebelum

menutup pertemuan. Guru diberi kesempatan menyusun program sendiri untuk mengembangkan profesinya selama satu tahun dengan persetujuan kepala sekolah dan pengawas. Supervisor secara aktif mendengarkan, menyederhanakan pernyataan, bertanya dan menghargai ide-ide guru agar terfokus pada penyelesaian masalah-masalah guru. Perilaku supervisor yang berorientasi nondirektif dilakukan melalui langkah-langkah berikut:

1. Supervisor mendengarkan masalah guru dengan serius.
2. Supervisor memotivasi guru untuk menyederhanakan dan bertanya.
3. Supervisor mengajukan pertanyaan kemudian menjelaskan masalah-masalah guru.
4. Supervisor mengupayakan alternatif pemecahan masalah saat guru bertanya atau meminta solusi.
5. Supervisor bertanya kepada guru untuk menentukan rencanatindakan pengembangan diri atau profesi.

D. Perilaku Kolaboratif

Perilaku ini mengacu pada pemikiran-pemikiran psikologi belajar kognitif. Pandangan psikologi kognitif menyatakan belajar merupakan perpaduan antara kontrol

lingkungan belajar dan penemuan sendiri. Supervisor yang menganut pandangan psikologi kognitif dalam melakukan supervisi mengambil tanggung jawab yang bersifat moderat antara supervisor dan guru.

Sikap utama supervisor dengan perilaku kolaboratif meliputi: mendengarkan, menawarkan, memecahkan masalah, dan merundingkan. Supervisor membuat kontrak bersama dengan guru setelah terjadi kesepakatan rencana supervisi yang disusun bersama. Langkah-langkah yang ditempuh supervisor yang berperilaku kolaboratif meliputi prakonferensi, observasi kelas, analisis, poskonferensi. Rencana pelaksanaan supervisi ditandatangani bersama antara guru dan supervisor. Tahapan-tahapan supervisi dengan perilaku kolaboratif adalah sebagai berikut:

1. Supervisor menemui guru dengan menawarkan model atau strategipembelajaran yang perlu diperbaiki.
2. Supervisor menanyakan pendapat guru tentang tujuan pelaksanaan supervisi.
3. Supervisor mendengarkan pandangan guru.
4. Supervisor dan guru mengajukan alternatif pemecahan masalah.

5. Supervisor bersama guru membahas tindakan dan menetapkan rencana bersama.

E. Analisis terhadap Perilaku Mengajar Guru

Untuk menentukan efektif tidaknya penerapan dari ketiga perilaku supervisor sangat tergantung pada tingkat pemahaman supervisor terhadap karakteristik guru-guru yang akan disupervisi. Setiap guru memiliki kelebihan dan kelemahan serta kebutuhan yang berbeda, sehingga memerlukan teknik atau pendekatan yang berbeda pula. Sebagai bahan komparasi bagi supervisor dikemukakan karakteristik guru menurut pendapat Glickman (1990). Glickman membagi karakteristik guru atas dua tingkatan atau level, yaitu tingkatan komitmen (*level of commitment*) dan tingkatan abstraksi (*level of abstraction*). Kedua level ini membentuk perilaku guru dalam mengembangkan diri dan dalam melaksanakan pembelajaran di kelas. Level abstraksi merujuk pada kemampuan kognitif, sedangkan level komitmen merujuk pada kesungguhan untuk menjalankan tugas-tugas yang diemban.

1. *Level of Commitment*

Menurut Shehy (dalam Glickman, 1990) sikap hidup seseorang dalam karirnya sebagai guru yang usianya masih muda mempunyai ciri-ciri aspiratif, inovatif, visioner, dan enerjik. Mereka umumnya memiliki semangat dan rencana kerja yang berbeda dengan guru-guru yang telah berumur di atas 50 tahun. Hasil penelitian Samani (2012) dan PMTK menyimpulkan bahwa guru-guru yang berumur 50 tahun ke atas kinerjanya cenderung semakin menurun.

Tingkat komitmen guru dilukiskan oleh Glickman (1990) dalam kontinum seperti berikut:

Rendah	Tinggi
a. Sedikit perhatian terhadap peserta didiknya	a. Tinggi perhatian terhadap peserta didiknya
b. Sedikit waktu dan tenaga yang dikeluarkan	b. Banyak tenaga dan waktudigunakan
c. Perhatian utama mempertahankan jabatan	c. Bekerja sebanyak mungkin untuk orang lain

Tabel 2.3. Tingkat Komitmen Guru

2. Level of Abstraction

Tingkatan abstraksi guru sangat penting untuk dipahami dalam melaksanakan tugas-tugas pembelajaran. Harvey (dalam Glickman, 1990) melalui studinya menemukan bahwa guru yang tingkat perkembangan kognitifnya tinggi, berpikir lebih abstrak, imajinatif, dan demokratis. Guru dengan model ini dapat melaksanakan tugas dengan baik, fleksibel tanpa mengalami gangguan yang berarti. Sedangkan Galssber's (1989) sebagaimana dikutip oleh Glickman menyimpulkan bahwa guru yang tingkat abstraksinya tinggi memiliki gaya mengajar yang relatif fleksibel, dan potensial menggunakan model-model pembelajaran yang aktif, kreatif, serta menyenangkan. Sebaliknya guru yang tingkat abstraksinya rendah, hanya mampu menemukan satu alternatif saja, dan kadangkala bingung menghadapi masalah-masalah dalam pembelajaran.

Tingkat abstraksi guru dalam satu kontinum dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

RENDAH	SEDANG	TINGGI
<p>a. Bingung menghadapi masalah.</p> <p>b. Tidak mengetahui cara bertindak bila menghadapi masalah.</p> <p>c. Selalu memohon petunjuk.</p> <p>d. Responsnya terhadap masalah biasa saja.</p>	<p>a. Dapat mencegah masalah.</p> <p>b. Dapat menafsirkan satu atau dua kemungkinan pemecahan masalah.</p> <p>c. Sulit merencanakan pemecahan masalah secara komprehensif.</p>	<p>a. Dalam menghadapi masalah selalu dapat mencari alternatif permasalahan.</p> <p>b. Dapat menggeneralisasikan berbagai alternatif pemecahan masalah.</p>

Tabel 2.4. Tingkat Abstraksi Guru

Mengacu pada komitmen dan tingkat abstraksi yang telah dikemukakan, supervisor dapat mengelompokkan perilaku guru ke dalam empat kuadran perilaku sebagaimana nampak pada figur berikut:

<i>Level of Quadrant</i>	<i>Level of Commitment</i>	<i>Level of Abstraction</i>
<i>Quadrant I Teacher Drop Outs</i>	<i>Low</i>	<i>Low</i>
<i>Quadrant II Unfocused Workers</i>	<i>High</i>	<i>Low</i>
<i>Quadrant III Analytical Observers</i>	<i>Low</i>	<i>High</i>
<i>Quadrant IV Professionals</i>	<i>High</i>	<i>High</i>

Tabel 2.5. Tingkat Perilaku Guru dalam Pembagian Kuadran

Berdasarkan figur di atas dapat diketahui terdapat empat model perilaku guru yaitu *teacher drop outs*, *unfocused workers*, *analytical observer*, dan *professional*. Dengan mengetahui perilaku guru, supervisor akan lebih mudah memilih strategi supervisi yang tepat.

1. Guru yang *drop out*, memiliki tingkat komitmen rendah dan tingkat abstraksi yang rendah. Menghadapi guru seperti ini supervisor dapat menggunakan pandangan direktif.
2. Guru yang kerjanya tak terarah (*unfocused worker*) tingkat komitmen kerjanya tinggi tetapi tingkat

berpikinya rendah. Supervisor dapat menggunakan pandangan *collaborative* untuk tipe guru seperti ini.

3. Guru yang pengamat analisis (*analytic observer*) tingkat abstraksinya tinggi tetapi rendah tingkat komitmennya. Pandangan yang dapat digunakan supervisor adalah *collaborative* dengan titik tekan negosiasi.
4. Guru profesional yaitu mereka memiliki tingkat komitmen dan tingkat abstraksinya tinggi. Pandangan yang dapat digunakan oleh supervisor adalah *nondirective*.

Melalui pemahaman terhadap perilaku guru diharapkan pengembangan kompetensi profesional guru semakin efektif, sehingga tujuan pendidikan yaitu terwujudnya sumber daya manusia (SDM) yang bermutu tinggi dapat dicapai. Diharapkan pula guru tampil sebagai modeling dalam pengembangan karakter peserta didik sehingga jati diri bangsa tetap terjaga dengan baik.

Setiap sekolah memiliki tingkat perkembangan guru-guru yang bervariasi mulai dari yang rendah, sedang, sampai tinggi prestasinya sehingga tidak mudah bagi supervisor dalam melaksanakan kepemimpinan pembelajaran secara

efektif. Jika seorang guru atau sekelompok guru akan disupervisi, maka supervisor harus memperhatikan tingkat perkembangan masing-masing guru. Guru berada pada kuadran mana sehingga dapat ditentukan perilaku yang cocok bagi guru tersebut. Hal ini dimaksudkan agar supervisor tidak mengalami kesulitan dalam menghadapi guru sebab mereka sudah dipahami perilakunya. Supervisor akan mengalami kesulitan jika semua guru disamakan strateginya baik guru yang berada pada kuadran I (*teacher drop outs*) maupun yang berada pada kuadran IV (guru profesional). Selama ini banyak perbedaan persepsi dan keberadaan supervisor di sekolah terkadang kurang mendapat respon positif dari guru yang akan disupervisi disebabkan karena kekurangmampuan supervisor dalam mengidentifikasi perilaku setiap gurunya.

Pemilihan perilaku dalam pelaksanaan supervisi oleh supervisor tidak hanya berdasar pada dua variabel saja, melainkan banyak indikator-indikator yang mempengaruhi perilakunya dalam pembelajaran. Supervisor sebagai gurunya guru dituntut memperluas wawasannya dalam membimbing guru, seperti halnya seorang guru dapat

mempengaruhi perkembangan perilaku peserta didiknya.

F. Supervisor sebagai Mitra Kerja Guru

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa supervisi diartikan sebagai usaha mendorong, mengkoordinir, dan menstimulir serta menuntun pertumbuhan profesi guru secara berkesinambungan di suatu sekolah baik secara individual maupun kelompok agar lebih efektif melaksanakan fungsi-fungsi pembelajaran. Pendapat ini mengandung 4 aspek penting supervisi yaitu: (1) untuk pengembangan kualitas diri guru, (2) untuk pengembangan profesional guru, (3) untuk memotivasi guru, dan (4) pelaksanaannya dapat bersifat individual atau kelompok.

Aspek-aspek tersebut dapat terlaksana secara optimal jika supervisor menempatkan supervisi sebagai layanan profesional. Kegiatan supervisi merupakan suatu proses yang sistematis dan dimulai dengan praobservasi, observasi, serta *postconference*. Kegiatan supervisi melibatkan dua unsur penting (supervisor dan guru) dengan bidang tugas yang berbeda, tetapi memerlukan waktu yang sama agar pembinaan dan layanan bisa terlaksana secara efektif.

Supervisor berkewajiban mengembangkan kemampuan profesional guru sebagai *human resources* dalam pembelajaran, sehingga dengan posisi seperti ini supervisor berfungsi sebagai “gurunya guru” (Glickman, 1981 dan 1990). Sedangkan guru dalam kapasitasnya sebagai pendidik dan pemimpin belajar bertanggungjawab terhadap perwujudan *human resources* yang berkualitas tinggi bagi peserta didiknya sesuai tujuan pendidikan. Konsekuensi dari perbedaan tugas dan fungsi tersebut, kegiatan supervisi akan dapat terlaksana secara efektif jika supervisor dan guru mencari kemitraan yang diarahkan pada tiga tahap penting supervisi, yaitu tahap penyusunan program, tahap pelaksanaan program, dan tahap evaluasi program.

Keefektifan kemitraan tergantung pada kemampuan untuk saling menghargai dan saling memperhatikan, bukan dalam arti saling sopan santun dan berbasa-basi belaka, tetapi saling menyadari dan memahami keberadaan masing-masing dari segi karakter seperti ramah, cakap, suka bingung, penuh perhatian, punya kelemahan dan berwawasan luas (Jonson, 1974). Sedangkan Dewey (yang dikutip Jhonson, 1974) mengatakan bahwa faktor

komunikasilah yang paling mengagumkan dan buah dari komunikasi adalah partisipasi serta saling memberi dan menerima sebagai suatu “keajaiban” yang tak ada bandingannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi mutlak memerlukan kemitraan antara supervisor dan gurudalam berbagai aspek kegiatan. Tanpa kemitraan dan saling keterbukaan yang dilandasi pendekatan komunikatif secara informal mustahil kegiatan supervisi dapat berlangsung efektif.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfonso, R. J. 1981. *Instructional Supervision: A Behavior System*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Azam, Ulul. 2020. *Pengembangan Kompetensi Guru dengan Pendekatan Manajemen SDM*. Yogyakarta: Penerbit Nas Media.
- Boyatzis, M. 2008. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Limited.
- Briggs, D. 1986. *Developmental Supervision*, Alexandria ASCD.
- Catherine Lewis dan Tsuchida. 2015. Planned Educational Change in Japan: The Shift to Student-Centered Elementary Science, *Journal of Educational Policy* 12(5), (1997): h. 313-331. Online pada <http://lessonresearch.net/planned.html>. [diakses pada tanggal 1 Desember 2022].
- Creemers. 1993. *Organizational Behavior in Education*. EnglewoodCliffs. New Jersey Prentice-Hall. Inc.
- Chester, H. 1999. *Encyclopedia of Educational Research*.
- Depdikbud. 1986. *Kurikulum Sekolah Dasar: Pedoman Supervisi Pembelajaran*. Jakarta: Depdikbud.
- Hendayana. 2006. *LESSON STUDY: Suatu Strategi untuk Meningkatkan Keprofesionalan Pendidik (Pengalaman IMSTEP-JICA)*. Bandung: UPI PRESS.

Imron, Ali 1996. *Pembinaan Guru di Indonesia*. Jakarta Pustaka Java.

-----, 2012. *Supervisi Pembelajaran Tingkat Satuan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Haris, Ben M. 1985. *Supervisory Behavior in Education*. New Jersey PrenticeHall

Glickman. 1981. *School Administration*. Debuque, Iowa Wm C. Brown Company Publishers.

-----, 1990. *The Supervision of Clinical Experience in Teacher Education*. Kendall/Hunt Publishing Company: Dubuque, Iowa.

Gordon, Thomas. 1985. *Organizational Behavior in Education*. EnglewoodCliffs. New Jersey Prentice-Hall, Inc.

Gordon, Judith R. 1992. *Strategic Human Resources Management A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 2nd ed. Boston: Allyn & Bacon, Inc.

Gwyn, J. Minor, 1961. *Theory and Practice of Supervision*: New York: DoodMead Company.

Houston. 2014. *Beyond the Learning Organization*. Massachusetts: Perseus Books.

- Kementerian Pendidikan Nasional. 2010. *Supervisi Akademik (Materi Pelatihan Penguatan Kemampuan Kepala Sekolah)*, Direktorat Tenaga Kependidikan Direktorat Jenderal Peningkatan Mutu Pendidik dan Tenaga Kependidikan. 2010
- Kimball Wiles. 1985. *Designing Effective Instruction*. Oklahoma: JongWiley & Son, Inc.
- Latifah, A. 2020. Model Tutor Sebaya berbasis Kecakapan Hidup dalam Meningkatkan Keterampilan Membaca Usia Produktif Anak Nelayan di Kabupaten Batang. (UNS: 2020), [Disertasi tidak diterbitkan].
- Mahapatro, B.B.2010. *Managing The Performances. Human Resources Management*. New Age International Ltd: New Delhi. Volume 429. No.105.
- Mark, Sir. J.R. 1985. *Handbook of Education Supervision: A Guide for thePraction*. Boston: Allyn and Bacon Inc.
- Majid, A. 2013. *Strategi Pembelajaran*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marsh, C. 1996. *Handbook for Beginning Teachers*. Sydney: Addison Wesley Longman Australia Pry Limited.
- Masaong, A.K. 2010. *Supervisi Pendidikan: Untuk Pendidikan yangLebih Baik*. Bandung: MQS Publishing.

- Masitoh. 2010. Implementasi Model Countenance-Stake pada Evaluasi Program Pendampingan Lesson Study dalam Pembelajaran Tematik Di KKG Gugus IV Citangkil. (UPI Bandung: 2010), [Disertasi tidak diterbitkan].
- Mission, R. 2001. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*. Edward Elgar.
- Mulyasa, E. 2006. *Lesson Study (Makalah)*. LPMP-Jawa Barat.
- Nawawi, Hadari. 1986 *Administrasi Pendidikan* Jakarta Gunung Agung.
- Neagly, R.L. & Evan Dean N.D.E., 1980. *Handbook for Effective Supervision of Instruction*. New Jersey: Prantice Hall Inc.
- Nurtain. 1989. *Supervisi Pengajaran (Teori dan Praktek)* Jakarta: Depdikbud.
- Pidarta, Made. 2009. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Bina Aksara.
- Rivai, M.A. 1981. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung.
- Rusman. 2010. *Model-model Pembelajaran Mengembangkan Profesionalisme Guru*. Bandung: Raja Grafindo Persada.
- Ryegard et al. 2010. *Human Resource Development: Today and Tomorrow*. Connecticut: Information Age Publishihing.

- Sagala, S. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung. Alfabeta.
- Sahertian, Piet A. 2010. *Konsep Dasar dan Teknik (Supervisi Pendidikan) dalam rangka pengembangan sumber daya manusia*. Jakarta. Cet. 2, PT. Rineka Cipta.
- Samani, M. 2012. *Profesionalisasi Pendidikan*. Surabaya. Unesa University Press.
- Sergiovanni, T.J. dan Strratt R.J. 2008. *Supervision: Human Perspective*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Soetopo, H. 2002. *Kepemimpinan dan Supervisi Pendidikan* Jakarta: Bina Aksara.
- Sukirman. 2006. *Peningkatan Keprofesionalan Guru Melalui Lesson Study. Makalah disajikan dalam Pelatihan Lesson Study Bagi Guru Berprestasi dan MGMP MIPA SMP Seluruh Indonesia (Yogyakarta)*.
- Susilo, H. 2009. *Lesson Study Berbasis Sekolah*. Malang: Bayu Media Publishing.
- Swearingen, 1961. *Supervision of Instruction*. New York: Prentice HallEngliwood Cliff.
- USAID DBE2. 2010. *Pembelajaran Aktif di Sekolah*. Washington DC 20004.
- Warsono & Hariyanto. 2012. *Pembelajaran Aktif; Teori dan Asesmen*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

ULUL AZAM

Lahir di Batang (Jawa Tengah) pada tanggal 12 Juli tahun 1987. Merupakan anak ke-3 dari 3 bersaudara. Memiliki kompetensi keahlian dalam bidang: (1) pendidikan dan pelatihan; (2) pengembangan SDM, manajemen organisasi, dan manajemen pemasaran/marketing; dan (3) komunikasi publik.

Karir

Pengalaman kerja adalah sebagai: (1) Pramugara; (2) Dosen di Bidang Pendidikan dan Bimbingan Konseling; (3) General Manajer Perusahaan Multinasional Bidang Pengadaan Barang dan Jasa; (4) Konsultan bidang Manajemen SDM pada Lembaga Pemerintah, BUMN, dan Perusahaan non-Pemerintah; (5) Konsultan Bidang Pendidikan dan Penelitian; (6) Direktur Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) Azzam Learning Center (ALC).

Karya yang Pernah Dihasilkan

Memiliki minat yang tinggi dalam bidang penulisan karya (baik buku, jurnal, maupun modul). Beberapa karya yang pernah disusun antara lain: (1) Landasan Bimbingan dan

Konseling; (2) Landasan Kependidikan; (3) Analisis Perubahan Tingkah Laku; (4) Bimbingan dan Konseling di PAUD; (5) Manajemen Bimbingan dan Konseling; (6) Penelitian Tindakan Kelas; (7) Layanan Konseling untuk Anak Jalanan di Rumah Singgah; (8) Asesmen Pendidikan Anak Usia Dini; (9) Layanan Bimbingan Kelompok Berbasis Kecakapan Hidup; (10) *Entrepreneurship* (Teori dan Praktik); (11) Penelitian Tindakan Bimbingan dan Konseling; (12) Etika dan Orientasi Profesi; (13) Manajemen Organisasi yang Efektif dan Efisien; (14) Teori-teori Konseling; (15) Bimbingan dan Konseling Perkembangan di Sekolah (Teori dan Praktik); (16) Pengembangan Metode Pembelajaran di Kelas; (17) *Soft Skills* untuk *Professional Worker*; (18) *Personal Branding* Pekerja Profesional dalam Dunia Industri; (19) Program Pengembangan SDM di Sekolah; (20) Aspek Yuridis dalam Dunia Industri; (21) Komunikasi Efektif bagi Marketing Profesional; (22) Manajemen Pengembangan SDM pada Industri Retail; (23) Konsep dan Implementasi Manajemen Pemasaran; (24) Penelitian Pendidikan; (25) Manajemen SDM di Sekolah; (26) Evaluasi Pembelajaran dengan Pendekatan Eklektik; (27) Manajemen SDM pada Dunia Usaha Dunia

Industri; (28) Layanan Bimbingan Kelompok berbasis *Life Skills*; (29) Program Pengembangan Kompetensi Guru Madrasah dengan Pendekatan MSDM; (30) Manajemen SDM di Sekolah: Konsep dan Implementasi Pengembangan Kompetensi Guru.

CHRISTINA ISMANIATI

Lahir di Gantiwarno, Klaten, Jawa Tengah pada tanggal 26 Maret 1962. Penulis yang lazim dipanggil Ibu Chris ini merupakan anak bungsu dari sepuluh bersaudara. Penulis memperoleh gelar Sarjana bidang ilmu Kurikulum dan Teknologi Pendidikan dari IKIP Yogyakarta tahun 1986, sementara gelar Magister Pendidikan bidang Teknologi Pembelajaran diperoleh tahun 1997 dari IKIP Malang, dan gelar Doktor, juga dalam bidang Teknologi Pembelajaran, diperoleh dari Universitas Negeri Malang (UM) tahun 2007.

Karir dan Karya yang Pernah Dihasilkan

Sejak tahun 1987 hingga saat ini penulis aktif bekerja sebagai dosen tetap pada program studi Teknologi Pendidikan/Pembelajaran, jurusan Kurikulum dan Teknologi Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan dan Psikologi (FIPP), Universitas Negeri Yogyakarta. Bidang ilmu dan keahlian spesifik yang digeluti sesuai SK Mengajar adalah Strategi dan Model-model Pembelajaran (*Instructional Strategies*) yang merupakan bagian tak terpisahkan dari ilmu Perancangan Pembelajaran (*Instructional Design*). Selain mengajar pada program Sarjana (S-1) program studi (prodi) Teknologi

Pendidikan (TP), penulis juga mengajar pada program Magister baik Magister TP (S-2 TP), Magister Pendidikan AUD (S-2 PAUD) maupun Magister Pendidikan Dasar (S-2 Dikdas). Sesuai latar belakang keilmuan prodi dan SK keahlian penulis, maka Mata Kuliah yang diampu oleh penulis antara lain adalah Teknologi Pembelajaran, Model-model Pembelajaran, Strategi Pembelajaran, Teknologi Peningkatan Kinerja, Desain Pembelajaran, Pengembangan Kurikulum dan Inovasi Pembelajaran SD, Pengembangan dan Desain Kurikulum PAUD, Praktek Pembelajaran SD, Praktek TP, Pengembangan Bahan Ajar, dan matakuliah fakulter seperti: mata kuliah Ilmu Pendidikan, Etika Pendidikan, Pendidikan Komparatif, dan Penelitian Tindakan Kelas (PTK). Penulis juga mengajar pada program Pendidikan Profesi Guru (PPG), baik bagi mahasiswa program prajabatan maupun dalam jabatan. Penulis menjadi penulis modul Pedagogik sebagai bahan ajar mandiri bagi mahasiswa PPG pada tahun 2019/2020, serta menjadi reviewer ahli (penyelia) pada modul Pedagogik PPG tahun berikutnya (2020/2021).

Selain mengajar, penulis sebagai dosen juga melakukan kegiatan Penelitian, baik Penelitian Pengembangan (R&D),

Penelitian Tindakan Kelas (PTK), Penelitian Survey, Penelitian Korelasional dan Komparatif, Penelitian Eksperimen dan Penelitian Evaluasi. Pengabdian kepada Masyarakat (PkM) juga penulis lakukan dalam bentuk memberi Pelatihan dengan materi Model-Model Pembelajaran dan Implementasinya kepada guru-guru Sekolah Dasar (SD) di berbagai daerah di Jawa dan Bali. Bentuk pengabdian yang lain secara kelembagaan UNY yang penulis lakukan adalah menjadi Koordinator Divisi akademik dan narasumber pelatihan Keterampilan Dasar Teknik Instruksional (Pekerti) kepada dosen-dosen yang tidak berlatarbelakang kependidikan dari berbagai Perguruan Tinggi di DIY maupun luar DIY, Kopertis-V, maupun kementerian (Pertanian, Perhubungan), juga secara mandiri menjadi narasumber dalam pengembangan Kurikulum Perguruan Tinggi dan Perancangan (Desain) pembelajaran di berbagai perguruan tinggi, seperti di Universitas (UAJY, UAD, UnRyo, UIN, Universitas Borneo, Univ. AMIKOM), UK Sugijopranata), di Institut (ITNY), di beberapa Sekolah Tinggi (ST Teknologi Nuklir-BATAN, ST Pertanahan Negara-STPN, ST Agama Budha), di Politeknik (Poltekkes Kemenkes, Politeknik

Keuangan Negara-STAN, dll), juga sebagai narasumber penulisan Modul Ajar di Fak. Psikologi UGM, narasumber di Lembaga Diklat (LD-BKKBN, LD Integritas-KPK, LD-Perhutani, LD-ALC), juga menjadi asesor dalam program sertifikasi guru, serta menjadi juri pemilihan Guru Berprestasi tingkat DIY. Panduan Pelaksanaan Integrasi Pendidikan Perlindungan Anak dari Ancaman Kekerasan Seksual adalah buku terbaru penulis. Di samping mengajar dan meneliti, penulis juga mengikuti kegiatan seminar-seminar nasional dan internasional, termasuk menulis buku dan memberikan review dalam seminar hasil penelitian Tindakan Kelas yang dilakukan oleh Guru-guru SD dan SMP di beberapa kabupaten/kota bekerjasama suatu Lembaga Pelatihan dan atau Dinas Pendidikan setempat.

NDAYANI

Lahir pada tanggal 26 Agustus 1969 di sebuah desa terpencil di lereng Gunung Merbabu bernama Pakis di Kabupaten Magelang. Dia, yang lebih akrab disapa Bunda ini merupakan alumni IKIP Yogyakarta jurusan Pendidikan Bahasa Inggris yang lulus pada tahun 1996. Setahun berikutnya, dia aktif mengajar Bahasa Inggris di SMP Negeri 1 Dukun. Pada tahun 2014 dia menyelesaikan S2-nya di Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta mengambil jurusan Pendidikan Bahasa Inggris. Saat ini dia menjadi Kepala SMP Negeri 2 Srumbung Kabupaten Magelang. Setahun menjabat kepala sekolah, dia berhasil membawa sekolahnya menjadi Sekolah Penggerak. Dia pernah menjadi ketua MGMP Bahasa Inggris SMP Kabupaten Magelang selama 2 periode, dari tahun 2013 sampai 2020, dan saat ini menjadi ketua Forum GARASI atau Guru Sadar Literasi Kabupaten Magelang. Menjadi Instruktur nasional (IN) untuk Program Implementasi Kurikulum 2013 juga dia jalani sejak tahun 2014, yang kemudian pada tahun 2016 berganti nama menjadi Instruktur Kabupaten (IK). Kegemarannya membaca sejak di bangku SMP menginspirasi dia untuk menulis buku.

Sampai saat ini sudah 3 buku yang berhasil ditulisnya, yaitu *Lelah Tak Berpeluh* tahun 2018, *Catatan Kecil Sang Pemula* tahun 2019, *Amazing Teacher (Antologi)* tahun 2017, dan *11-12: Antara Mampu dan Mau (Antologi Puisi)* tahun 2020. Untuk penelitian dia sudah menulis 3 laporan PTK. Dia juga sudah berhasil menulis 5 laporan *Best Practice*.